

## 金沢大学サテライト・プラザ ミニ講演

日 時 平成17年9月3日（土） 午後2時～3時30分

会 場 金沢大学サテライト・プラザ講義室（金沢市西町教育研修館内）

### 演 題 「今、求められるリーダーシップとは」

講 師 瀬領 浩一（金沢大学共同研究センター教授）

自己紹介から始めますが、今からおよそ40年前、金沢の大学を出まして、その後、東京の大学に行きました。それから日本IBMという会社に入りまして、そこでコンピューターのエンジニアをやっていました。そのあと経営コンサルタントみたいなことをやって、キヤノン販売に入って、実は、金沢大学に来たのは2003年です。まだ2年ちょっと前ということで、どうも先生と言われるとこのへんがかゆくなってくるのです。こういうところでお話しするというのもめったにないことですので、困ったなあと思いながら今日はやらせていただきたいと思います。

リーダーシップといいましても、こんな経歴ですから、大学の先生のような理論的な話はほぼできない、というよりは、会社に入って社長になれなかった、リーダーシップ失格の人間の話す言葉だというような感じで聞いていただけますと、私の気持ちがすごく楽になるということです。よろしくお願いいたします。

今、私が働いている金沢大学の共同研究センターとはどんな所かといいますと、金沢大学というのは大学ですから学生さんを教えるというのは当たり前ですが、これからはそれだけではだめだ、大学が地域貢献をし、企業の皆様と一緒に地場の発展に貢献しなければならない、そのへんのところを特許の移転や研究を通じてプロモーションしている所です。要は、企業の皆さんに「大学と組んで金もうけしませんか」というプロモーターの仕事です。マーケットターというか、セールスマンというか、そんなことをやっています。金もうけのネタをお持ちとか、一緒にやろうとか、何か大学のネタを使って金もうけをしたいというような話がありましたら、一声かけていただければ、私がすべてできるというわけではないのですが、仲介を致しますので、よろしくお願いいたします。と言うことで気楽にお聞き願えればと思います。

## チームリーダーは小さな社長

私の立場でリーダーシップというと、やはりここにありますように社長です。私のなれなかった社長になるのだという感じで、リーダーシップというのを考えていただけたらいいと思います。皆さんも、自分は社長だという気持ちで仕事をすると何が出てくるのだろうかという感じで聞いていただければ幸いです。

今日のテーマはそういうことですので、今、求められている社長になるためのリーダーシップということでお話ししたいと思います。最初に、「みんなで渡れば怖くない」というお話。それから、いろいろな集団があるのですが、「狩猟型」「農耕型」「産業型」「知恵型」とに分けておのおの型の集団で、さてどうしたらよいかということを考えてみたいと思います。もしお時間があれば、「ランチェスターの法則」という少し難しい話をしてみようかと思います。これも、難しい話に入るとちょっと大変なのですが、まあ軽い話だったら私はできますし、面白いです。私は今から 40 年ぐらい前にこの本を買って読んで、「これはすげえなあ」と思って、それから一度も読まなかったのですがこの資料を作るためにまた使っています。

## みんなで渡れば怖くない

では、最初に、「みんなで渡れば怖くない」というお話をしたいと思います。一人だけでリーダーということはありえないですから、まず、リーダーの所属する集団もしくは団体があるでしょう。チームです。このチームが社会に対して何かをやる。リーダーというのはチームがやりやすいようにいるのだと思います。要は、「徒党を組んで思いを遂げる」、徒党を組めば一人でやるよりはいいではないか、怖い道路でもみんなで渡れば怖くない、こういう立場をとことんやっていく。これがチームであり、それを率いているのがリーダーということになるのではないかと思います。一人ではできなくても、何人か集まれば力になります。今回の選挙も全くそうです。ただみんなで渡れば怖くないというのが真理だとずっと思っていたら、イラクの橋の上をみんなで渡ったら 1000 人近く死んでしまったというので、みんなで渡っても危ないのだという例外も時々あるのです。しかし、あれは例外で、一般的にはたくさん的人がいればそれだけで力になります。「みんなで渡れば怖くない」、これを仕切るのがリーダーだと私は思っています。

## どんなチームを組むか

何でこんなチームを作るのだというのが次の問題ですが、リーダーがどうすべきかという前に、どんなチームなのかというのがものすごく大事なことになるのではないかと思います。ここにありますように、志を同じくする同志がチームを組んでいる。政党もそうでしょうし、組合などもそうでしょう。

それからもう一つ、お客さんとメーカーが、やはりチームを組んでいるというケースがあるのです。例えば、私の経験した例でいいますと、IBMという会社とIBMのお客様、私がいた部門は大企業担当でしたので、ソニーさん、トヨタさん、コマツさんなどに物を売っているわけです。メーカーと顧客というのは、普通だったらIBMがもうければお客様は損をすると、こんなことがよくいわれますけれども、そういうのではないのです。お客さんとメーカーが一緒になって力を合わせて、自分の担当の会社、例えばコマツさん、ソニーさんが儲けるためには何が一番いいのかを追求する、そんなチームがIBMの商売のやり方だったのです。ですから、IBMの商売というのは、今はちょっと違いますが、昔は、お客様とチームを組んで新しい世界を切り開くために、コンピューター化をやっていくというのが秘訣だったのです。物を売るなどということは決して言わないのです。売らないとセールスマンは怒られますが、お客さんに物を売るという態度を示すと全く売れないという、そんな商売をやっていたのです。ですから、お客様とメーカーというチームもあると思います。

それから、敵と味方がチームを組む。こんなばかなことはないだろうと思うのですが、やはり、戦争を見ていると、いつの間にか敵と味方がチームを組んで、新たな敵に当たるというのはよくあることでした。こんなこともチームを組む理由にはなるだろうという気がします。普通だと、同志のチームワークでも下手をするとライバル同士のチームワークになりますから、敵・味方という競争関係の中でチームを組んでいるというのが現実の話です。ですから、その中でいちばん大事なのは、価値観を共有すること、同じ思いを持っているということが一つですし、互いに双方向のコミュニケーションを続けていくということと、もう一つはやはり、世の中が変わっている中で、チーム同士がお互いに戦略を打って、どうしようこうしよう考えるのがチームだと思うのです。道路を渡るのに、100人で渡ればだれでも通れるというようなチームとはまた違った、こういうチームもあると思うのです。

そういうことを考えると、リーダーはリーダーの存在するための元になる「チーム」を、

何のために組んでいるのだということは、よく考えないとだめです。これが、リーダーをきちっと働かせるために非常に大切なことではないかと思うのです。

どんなチームを組むか。まず一ついいますと、チームの目的が社会に受け入れられなければ成功しないということは確かだと思うのです。チームの目的が正しければ成功するとはいいません。でも、チームの目的が間違っていたら、まず成功するはずがないということはいえると思うのです。例えば、IBMの商売とお客さんの間の目的が、IBMが「売るんだ」、お客さんは「もうけるんだ、IBMから一円でも安く買うんだ」といったら、うまくいくわけがないのです。「お互いに儲けよう」というときに初めて儲かるし、メーカーのチームワークだったら、ライバルでもあるわけですから、その間で一緒に何かやろうというような目的がないと、チームワークなんか存在しないということになると思います。受け入れなければ成功しない、受け入れられるということが最低限、必要です。

次に、目的がちゃんとしていないとだめだというならば、ではその目的はだれが作るのかということになるかと思います。この目的を作るのは、多分、これまたリーダーの役割だと思うのです。ですから、リーダーは、いい目標を作るのも仕事だと考えなければいけないと思うのです。私の周りにもいろいろな人がいて、うまくいかないとぶつぶつ言うかたもいらっしゃいます。大学の先生はばかだなどとひどいことを言う人もいらっしゃるのですが、私は、先生がばかかもしれませんが、そう言っている自分もばかだと思うのです。一緒にやろうとするチームの目的が間違っているのではないかなというわけです。

これも面白いのですが、私が、IBMのSEで、こちらの近くのある客さんにコンピューターを売りに行った時の話です。最初、小さなコンピューターだったのですが、その5～10倍くらいのコンピューターを買っていただいたのです。私はそのとき、「これじゃだめだ」と、5～10倍ではなくて、10～20倍のコンピューターが必要だと言ったのですが、「そんなこと言ってもお金がない」と言うことで、しかたがないから5～10倍のコンピューターを買ってもらって、動かしたのです。そうしたら、案の定、機械の性能が会社の規模に合わず、もう遅くて遅くてこてんぱんに怒られたのです。それで、「だから言ったでしょう。私は10～20倍にしなければ動かないと」。そうしたらお客さんが言うのです。

「うん、瀬領は言った。おれをばかだと思っているんだろう。しかしこのばかなおれを説得できなかったおまえはもっとばかだ」と。そういうものなんだなあという感じがしました。人の悪口を言うと、その悪口を言っている人はもっとばかだとしみじみ感じるとそのとき言われまして、それ以降、お客さんの悪口は一切言わないというのが私の信条になり

ました。お客さんの悪口を言って、うまくいくわけがないのです。それが、やはりチームを作ったり、チーム同士がお互いにうまくいく秘訣なのかと思います。

どんなチームを作るのだ、どんな目的を持っているのだ、だれが目的を作るのだと、このへんのところを一ぺんじっと考えてみるのも、リーダーになるとかどうとかということ以前に、ものすごく大切なことなのではないか。多分、このへんが成功してしまうと、あとは並でいいのではないかと私は思うのです。そのあとは、もうひたすら頑張れば大体うまくいくという気がするのです。こんなことで、どんなチームを組むかということがこれからのいちばん大切なことだろうと思います。

チームを組むのだと考えたとき、チームにも幾つかのタイプあるだろうと思います。人間の歴史から考えると、どうも、いちばん最初の人間の社会というのは「狩猟型」です。2番めにできたのが「農耕型」です。3番めの「産業型」というのが今日現在の社会の中心の形です。未来型は「知恵型」だといわれているそうです。問題は、「狩猟型」から「農耕型」「産業型」「知恵型」に移行しているという人もいるのですが、実際は、「狩猟型プラス農耕型プラス産業型」ということで、みんな共存しているというのが現実だと思うのです。

何でそんなことを思うかというと、先日、ある市の産業競争力をいろいろ調べてみました。そうすると、多分、日本の人口の6～7%が農業人口だというのがありまして、日本は農業国家ではないから「農耕型」ではないと、こういう具合に日本全国を考えるとそうなのですが、ある市やある村へ行くと60%が農耕人口だということもたくさんあるわけです。ということは、大まかに考えたら「産業型」や「知恵型」へ行っているかもしれませんが、ある部分を考えたら、やはり「農耕型」のほうが正しいという世界がいっぱいあると思うのです。

ということで、これから物事を考えるときには、全部が「知恵型」とか「産業型」であるわけがない、必ずその中には四つのパターンが交じっていて、人が自分のいる場所によって違う行動を起こさないといけないというのが現実ではないかと思うので、この四つを簡単にお話しさせていただいて、その中で、どんな特徴があって、どうしたらいいかということを考えてみたいと思います。

## 狩猟型社会

狩猟型というのは、言ってみれば簡単な話です。多分、人間が生まれたとき、人間とい

う形ができたときは、とにかく自然が与えてくれたもの、あるものを取って食うというのが基本です。すべて人間が関係なく、神様に与えられたもので、それを取って食べている。これが人間の営みで、自然に対して人間ができることというのはほぼないという感じだと思うのです。今でもこんな生活を送っているのは、最近話題のクマさんです。クマは多分、自然に対して何もできないだろうと思うのです。そういうクマから考えたら、山の木を全部スギにしてしまった人間というやつがいて、おかげでドングリの木がどんどん枯れていってしまう。したがって、自分は食うものがないので、食べ物があるところへ来ているだけだということです。クマは、自然の恵みが減ってきたと考えていると思います。それで、自分の生存をかけて出てきたら殺されてしまうので、気の毒です。クマが死んだ原因は、人間が山を壊したからだと思うのです。

神の恵みを、人間が生まれたときにもらっていた。クマにしてもそのころの人間にしても、幸せかどうかは別にして、一人で、気ままに、それなりにという生活を送っていたと思うのです。これが原始の人間の社会だったと思うのです。人間はこんな状況に長らくあって、いつもおなかはずいていて、もっとたくさんえさがほしい。そこに、狩猟社会、採集社会といってもいいと思うのですが、何人かで徒党を組んで取ってこようということを考えたのです。例えば、狩人というのはそうです。シカを1匹つかまえるために、一人で追いかけたのでは、まず追いつくわけがないのですが、何人かの人間で固まれば取れます。子供のころ漫画で人間がマンモスに立ち向かっている絵を見ましたが、そのときも小さな人間が大きなマンモスに対して向かっていくというイメージなのです。動き続ける標的をうまく集める。そこにあるものを取ってくる。狩猟社会というのはそうです。人間は何も作っていないのです。人類が生まれて何万年という時間は多分、こういう時代だったと思うのです。

こういう時代のチームでいちばん大事だったのが何だったのだろうというと、多分、仲間づくりだろうと思うのです。今様にいうと、仲間づくりというのは、そろって出勤しないと打ち合わせができないということでしょうし、ネットワーク社会ということは、隣組と一緒に仕事ができないといけません。こういう仲間づくりが、狩猟社会の根本的な原理です。とにかく、一人ではだめだけれども、束になれば何とかなるというチームワークの最初は、この狩猟の中から人間が必然的に身につけてきたのだと思います。

今でも、こういう社会はいっぱいあります。仲間を作って、物を取る。もしそれを社会として認めれば、どろぼうという社会も多分こんな感じでしょう。昨日のニュースか何か

でありましたが、富山県では高級車が泥棒に合う率が日本で1～2番らしいです。何でもかという、富山港が輸出基地だから、取るとすぐさばけるというので、そういうチームができていて、これはもう狩猟社会です。高級車というあるものをうまく集めて商売をするという人間の知恵が、そういうものを作っているのです。狩猟社会ではいちばん大事なのが仲間づくりです。この仲間づくりが失敗すると、惨めなことが起きます。先日、家のリハウスですか、あくどい商売ですが、その商売で仲間外れが起きて、互いに殺し合ったとかいう話があるくらいです。仲間だけが力の根元だというような商売、そういう社会があったのです。

多分、人間が生まれた狩猟社会も、根本原理は仲間です。これから外れたら生きていけないという時代が長く続いていたのだと思うのです。あまりにも長く続いたので、今もってこれは人間の癖から抜けません。どこかにみんな残っています。それが、変な具合に出ている場合もあるでしょうし、いい具合に出ている場合もあると思うのです。もっといいますと、家庭というのはほぼこれです。親子が仲間ではなくなった日には、どうにもならないと思うのです。理屈を超えて仲間だというのも、この社会です。こんな社会が人間のいちばん根元にあったのです。

その中でのリーダーシップとは何かといえ、常に、そのチーム内の他人のこと、人と人とがどうやったらうまくいくかを考えて行動する、これに限ると思うのです。これだけが、この社会でのチームワーク、もしくはリーダーシップだと思うのです。皆さんも、思い浮かべていただくと、自分の周りでも、「この段階では仲間づくりがベストだ」というチームがあると思うのです。こういう社会が一つ、厳然としてあるので、この中でのチームワークというのは、隣組とか人のことを考える、これだけだと思います。スポーツのクラブも似たようなものだと思います。私もテニスを始めましたが、クラブの中でいちばん下手くそなのです。でも、みんながばかにせずつきあってくれるというのは、やはり仲間からです。一緒にやろうという、その善意だけで成り立っている、こういう社会なのではないかと思います。人間の根本にある、一つのチームということであって、人類のほとんどの期間はこれできたと思います。

## 農耕型社会

その後、人間の社会に新たに現れたチームというのが、農耕型の社会です。要は、今、あるものをそのまま取ってくるだけでは、どうも人間のおながが常にいっぱいにならない、

心配でしかたがないということで、神が与えた恵みをもっと安定して欲しいというところから、農耕型社会に入ってくるのです。例えば、お米や麦づくり、そういうものです。

そこでは発生する未来、将来はどうなるのだろうかと言うことが重要になります。そこから天文学が出てきたと思うのですが、将来どうなるのだろうかというのが農耕社会ではいちばん大事です。環境がどう変わっていくのかということをとことん考えるような社会です。仕事は常に自然現象にしたがって動くという社会です。そういう社会を設計するときには、今年、夏が来たら来年も夏がある、その次の年にも夏があるのだという確信的な世界をぐるぐる回す、こういう時代が農耕社会なのではないかと思います。

こういう農業社会におけるチームはどんなことをやっているか。先ほどの仲間づくりというのは当然必要なのですが、この社会でとことん発達したのは、私は、天候と空間移動に関するチームづくりだと思うのです。空間移動というのは動いて歩く人たち、それから天候を読む人です。日本の卑弥呼などがまずは占いから入ったというのは、ここから来ているのだと思うのです。天候を中心とした将来に対する占いみたいなことができる、これが社会のチームリーダーのいちばんの能力です。多分、そのころ、「日食はいつ来る」などと言うことができたなら、それだけでもう神様のように祭り上げられたと思います。社会の先を読める、前もってそのときを知り、準備を行うことができる人たちは、農耕社会にもすごく大切だっただろうと思います。

今から 200 年より前までは、まずこの社会だったと思います。最近、といっても 30 年くらい前ですが、このルールがうまくいかないと言ったのがガルブレイスという人です。その人の書いた『不確実性の時代』という有名な本があります。世の中は思ったとおりにいかないし、予測しようにも予測できないと。そんなことが大論文になって、世界中の経済学者が「すごい」と思ったのです。要は、農業社会の原理では産業社会は動かない。考えてみれば当たり前ですが、ただそれだけのことを言ったのです。こんなにごつい本で、「ベストセラーを読まなければ」と一生懸命読んで、最後までいって、私の分かったことはたったそれだけでした。

考えてみれば、こうすればああなるといういろいろなルールがうまくいかなかった時代、これが農業型社会から産業型社会に移った瞬間です。ということは、農業社会というのが、意外とうまくいっていたのです。飢饉の年や物ができない年というのはあったと思うのですが、それはそれなりに何とか食っていけるのです。やはり春になれば、ちゃんと草も花も出てくる。梅雨も、少し遅れるかもしれないけれども、まあ大体雨は降る、実の



なるころには台風が来る。これは、例えば日本ではもうだれも疑わないし、これから先も疑う必要がないようなルールですから、そういう自然のルールを見つけてそれに従って生活をすれば、まず間違いなくいけるのです。これが農業社会の基本的な原則です。

そのときのチームリーダー、チームは何をすればいいかという、「何が起きるのだろう」という将来予想、これをとことんやる。そして「こうなる」と言えればいいわけですから、リーダーというのは予言者みたいなものです。あの人の言うことを聞いていけば間違いなく、これが多分農業社会のリーダーとしていちばん大事なことです。私は大学に入って、ああ、これは大学にもあるなと思いました。大学の先生は、4月になると新たな予算が来てお金が入るということを、まず信じて疑わないです。企業は、4月になったらお金が入るなんて絶対思っていませんし、ましてや個人営業の方だったらそんなことは思いもよりません。ところが、大学は、必ず新学期には新しい予算で金が出る、これは真理だと思っているのです。そして、そのもとで活動する、これは農業社会的な一つの形です。

そういう社会では何をすればいいかという、動く範囲を広げればたくさんお金が入ることは間違いなので、国でいえばどんどん領地を広げていく。学校でいえば、大学の規模を広げる。それがこの時代の基本です。この原理に基づいて、戦争が起きます。領地が大きいのが強いのだ、いいのだということです。秦の始皇帝がどうやって大きくしたのか、ジンギスカンがどうなった、ゲルマンの人たちがどうやって大きくしたのか、ローマ時代のアレキサンダーはどうしたのか、最近ではヒトラーがどうやって大きくしたのか、私も読む歴史の本はずっと領地獲得の歴史です。そういうのは全部、領地を広げれば、自分のリーダーとしての地位が上がるという、この原則は、将来を予言することがあまりにも確定して新鮮みがなくなると、もう大きくするためには領地を増やすしかないということで、領土拡張戦争というのがずっと起きています。

今も起きているのです。日本とロシアは北方領土でごちゃごちゃ言っているのも、渡したら損だという前提で考えているのだと思うのです。韓国と日本では竹島でしたか、中国と日本で石油基地ですか。全部、領地です。農耕的な社会がある程度いってしまうと、予測ということに関しては大体正しく結果が出るようになります。その途端に、拡張するところは領地しかないというので大戦争が起きるとというのが農耕社会の特徴です。初めからそうですけれど、特に末期は戦争になってくる、それが農耕的な社会の特徴です。

ですから、皆さんのいる、もしくは今から活動するチームが、もし農耕的なチームだと思ったら、将来予測と地取り、この二つをするリーダーがいちばんいいといわれることは

間違いないです。産業社会といいながら、今でもシェアを増やすのはいいことなのだと知っているのも、これに近いのではないかと思います。

## 産業型社会

こういう具合に農耕型というのがあり、その次に、今からおよそ 200 年前、産業型社会というのが始まりました。これは農耕社会とちょっと違います。それは、人間が大量に便利なものを作るということを覚えたのです。それまでは、人間は、物を作るという発想はあまりなかったのです。冷蔵庫もなかったし、何もなかった。物を作って人間の生活を豊かにするという時代が始まったのが産業型社会です。ここにいる我々みんなは、産業型社会の中で育って、その中で生きています。もちろん農業社会も狩猟社会もありますが、いちばん中心になっているのが産業型社会です。

私が大学を出たころというのは、まさにそのまっただ中でした。ですから、大学院で先生が言うことは決まりきっていました。「技術立国」。日本は、物を作ってもうけない限り世界からおいていかれる。土地も材料も原料も何もない。世界に冠たる技術力で国を立てるのだ、こういう具合に私の恩師は言っていました。多分、40 年くらい前の大人は、みんなそう言っていました。私は特に工学系にいたので、産業社会における生き様をその先生は教えてくれたのだと思います。いい技術を作って、できるだけ安く、できるだけ多く作れば、世界中に輸出できるということを教えてくれました。そのために私は何をやらないといけないということを教わりました。その後の会社生活も大体こうです。

たくさん作るためにはどうするかというと、最初から全世界に対して均一のサービスをやるというのが、どうもそのころの信条だったようです。私が働いていた IBM が特別そうだったのかもしれませんが。世界中に同じコンピューターを作って、同じ OS で、世界中均一にしようというぐらい、恐ろしいことをやったのです。アメリカの方向で日本もやれということです。ひどいのです。仕事だけではないのです。最初の創始者が「リカーポリシー」というのを掲げ、仕事の上では酒は飲んではいけないというのがあったのです。アメリカの会社では酒を飲んではいけない。これは日本もそうです。しかし、5 時を過ぎた会社の行事でも酒は出ないというのが私が勤めていたアメリカの会社です。日本ではそんなことは考えられないでしょう。どう考えても、5 時を過ぎたら飲むのが当たり前ではないですか。それが日本の IBM でも、帝国ホテルで何万円という食事をファミリーパーティで出しているながらビール一本出ない。それは、アメリカの会社のポリシーと合わない、こ

れが均一サービスという考え方を全世界に広めたIBMの考え方です。あれは徹底していました。

IBMでは、マニュアルは全部英語で統一されて、現地語に翻訳して完成させる。そのマニュアルは、アメリカの高校生が読める単語もしくは文法で書くということに決まっています。英語のマニュアルを作って、タイプで打って、それをコンピューターにかけますと、「その単語は高校までに教えない単語だから、こういう言葉に替えなさい」「その言い方は高校生が理解できない言い回しだから、こういう言葉に替えなさい」とみんな打ち出されます。そして、例えば日本人の場合、英語のマニュアルを作ってから、それを日本語にするのです。そんなばかなことをやっていたのです。これは、全世界だれでも均一サービスをということで、今思えば、本当にまじめにやっていた会社に私はいたのです。今は違うと思いますが、当時はそうだったのです。

自然法則を最大限利用しようとか、新しさを他社をリードする、これは産業型社会、今の社会の真実です。今、大学が産業界に貢献できるのは、「新しさを社会の役に立つ」ことです。それで、仕事では産学連携などやっているのです。最近、大学の先生によく特許を取れ、特許を取れと言っています。先生は「何で特許なのだ、私は論文だ」とびっくりしています。特許がないと金もうけができません。「何で特許だとお金もうけできるんだ」と、特許というものが分からないけれど、しかたなしに取っている人もいます。ひどい話で、ある研究資金を取るためには、どういう特許を持っているのかを書かされることもあります。「特許を持っている」と書かないと、その研究資金がもらえないときもあります。特許を取っていない先生は今、大変です。

先日もプロジェクトを出そうと思って応募したのですが、その先生は特許を持っていないから応募資格がないと。いい論文でいいことを言ってらっしゃるのですが、特許を持っていないからあなたは応募資格がありませんなどと言われて、泣いている先生が出ています。特許というのは自然法則を使うルールですから、そういうことを、今、一生懸命やっているのです。これは産業社会のルールですから。企業がやる分にはいいですが、大学までやるのはちょっと行き過ぎの面もあると思います。でも、世の中は「日本がこれだけ変わっているのだから、先生もちょっと会社のことも考えてよ」という気持ちだと思いますから、そんな感じでやっています。

そうすると、もっと速く、もっとたくさん作るというので、やはり時間やスピードというのを考えなければいけません。現在は皆さんもいろいろなことを考えるときは、時間

とスピードをとことん考えた活動をしないといけない早い者勝ちという時代になっていると思います。

それから、たくさん売るわけですから、昔の領土ではないですが、マーケットだけは遠くに出すというので、もっと遠くに、グローバルにということを考えるのです。ここになると、社会的基盤が異なる人ともコミュニケーションを図る必要が出てくると思います。これは日本は下手だと思われていますが、けっこう上手にやっていたのです。いちばん下手なのは、私はアメリカではないかと思うのです。あんなにイラクを敵視する必要は、私はないのではないかと思います。彼らだって、別にテロをやりたいわけではなくて、アメリカと価値観が違う社会基盤にいるだけだと思います。そういう人の価値を認めればアメリカはもっとよくなるのに、でもまだあの国は負けたことがないですから分からないのだと思います。異なる価値観の中で価値を共有する、これはけっこう難しいのです。でも、グローバルの中ではこういうことを考えなければいけません。

今でも、イタリアへ行くと昼寝をしているのです。12時ごろ街へ出ると、観光客以外はだれもいないのです。それで、2時ごろになると仕事を開始するのです。私などはびっくりします。怠け者だと思うのです。それから、フランスやオランダへ行きますと、観光客向けのお店が夕方5時になるとシャッターが降りて、終わります。9～5時は開いていると言っているのですが、5時になると閉まるというのがどうも正しいのです。日本の観光客向けの店で、5時までといって、5時にシャッターが閉まる店はないです。5時まででは売るといことです。アメリカでも、デパートが5時までだというので、私は買い物をして、いっぱい荷物を持って、10分くらい前にレジ行って待っていました。あの国はレジが遅いのです。私の前で、5時になったのです。「はい、5時ですから今日は終わりです」と、返されてしまいました。5時を過ぎたら買えないのです。それが9～5時の意味なので、価値観が違うのです。

例えば日本の工場で、9～5時の労働時間だったら、9時に会社に来いというのではなくて、9時に生産ラインが動くということだと教えています。こんなのは日本だけなのです。ほかの国に行ったら、9～5時に働くのなら、9時に会社に来ればいいのです。このへんのところも全く違う中で、それを許容する、これがグローバル時代の生き方であり、そういう組織の中でリーダーシップを執っていくというのがこの時代です。こういうことが必要なのです。

産業社会というのは、要は、時間と空間に資源等持っているものを入れてお金にすると

いう社会です。

## 知恵型社会

ここまでは、過去にすでに起きてしまった社会です。これから来る、もしくは今、少し始まった社会が知恵型社会です。私はこれがどうも始まっているのではと思います。この基本は資源制約です。これからは物から価値観をはがすという時代が多分来るだろうと、今、考えられています。今でも、公害だ、炭酸ガスが多すぎるといわれています。あらゆるものが、人間が地球資源を使いすぎて、人間を育てる地球のキャパシティを超えているというところからきています。必然的に人間は許容量以上に物を使ってはいけないという時代が来ざるをえないのです。来なかったらどうなるか。ごく簡単です。人間は地球のガン細胞です。地球が減びるか、人間が減びるか、どちらかしないことにはおかしくなってしまうから、どちらにしても確実に人間が減びます。これから我々が進んでいく道は、資源を使わない社会を構築する、その社会で幸福を求める、これは知恵型社会ということにならざるをえないのです。今、我々地球が抱えている最大の問題はここにあると思うのです。資源制約から逃れなければいけない、その中を構築する一つの考え方が知恵社会ということになるかと私は思っています。

その基となったのは、I T技術、コンピューター技術ではないかと思っています。産業化社会の基本技術は、エンジン（エネルギー）です。エンジンによって、人間の力を大体100倍にしたのです。人間の歩くスピードが大体時速4kmくらいです。ガソリンエンジンを使った自動車に乗ると、最高時速400kmくらいまでのスピードで走れるようになりました。新幹線がそんなものです。飛行機はもっと速いですが、大体、日常的に使われるスピードで人間が使う能力を100倍にしてくれたというのが、エネルギー革命の根本にあるのです。今度はI T技術が、エネルギーではなく情報という面で、人間の能力を、私の感じでは大体1万倍くらいにしています。1万倍とはどれくらいかというと、人間が時速4kmで歩いているのを時速4万kmくらいで動けるようになるということです。これは多分、地球脱出速度くらいになってしまい、ほぼ光のスピードに近い状況になってしまいます。エネルギーの能力ではなくて、情報というものを使って人間の能力の1万倍にする、これが根本的なI T革命の原理であり、コンピューターの力だと思います。

今は、いつでもどこでも情報交換が可能です。皆さんはインターネットにつながると、世界中の情報が得られます。先日、私がインドの学会に登録しようとしたら、やはり、すぐ

できました。お金を払えというのも、ちゃんともうカードで天引きされています。今何が問題かという、最後のインドへ行くビザです。このビザは、旅券というものを持って東京の大使館へ行かないといけません。何でこんなところだけ紙なのだというくらいなのです。それを JTB さんに「何とかならないか」と聞きましたら、代行してあげますと言うのです。ビザを取るのに 1200 円かかります。その代行にいろいろ含めて 1 万円くらい出すと、1200 円分くらいの仕事がやってもらえるということです。でも、1 万円出しても、東京へ行ったり来たりするのに比べれば安い、ではお願いするということになるのですが、そういう感じです。世界中のことが、今、あっという間にできるという状況になっています。

ただ、使いやすさなど、いろいろなことを含めた工夫がこれから必要です。少なくとも、今のこのパソコンは、仕事上、しかたなしに使っていますが、こんなに使いづらいパソコンは私としては使いたくはないです。それでも私が初めてパソコンを使ったときは、もっともっと使いにくかったのですね。だいぶ改善されています。マイクロソフトの OS は「すごいだろう」と人は言うのですが、私はやはり不便だと思うのです。これをもっと簡単にするというようなことがこれからどんどん起きます。コンピューターを使っているということ、人間に意識させない IT 化、そういう時代がもう間もなくやってきます。そうすると、情報が価値を持つことができます。それが、多分、もうそんなに遠くない時代に来ると思います。

その時代はどうなるのか。現実の仮想化。バーチャル・リアリティという言葉をご存じだと思います。バーチャル・リアリティというのは仮想化ということで、ないものをまるでそうあるがごとく見せるということです。ここでいっているバーチャライズド・リアリティというのは、ちょっと違います。あるのだけれども違った見え方になる、これが現実の仮想化です。一つの現象を見ながら、見ている人たちは違う具合に感じることができるということが今後、起きると思うのです。『マトリックス』という映画は、見ていると何だか頭の中がおかしくなって、訳が分からなくなります。あれは、一つの空間で起きている一つの現実が見る人や立場によって違う具合に見えているから、我々の常識を超えているのです。船かどこかの中で人間がもだえているのが、実際は地上のどこかでバトルを起こしているとか、訳が分からない。あれが、バーチャライズド・リアリティだと言う話を聞いたことがあります。実際の社会がある色眼鏡を通すと違う具合に見えるということ、それがコンピューターで実現できているのです。

これは恐ろしいことです。今までの科学というのは、真実の一つだと思っていたのです。一つのものがここにあれば、絶対別の場所にはないというのが、今までの科学の世界です。ところが、バーチャライズド・リアリティの世界は、ここにあるものが、見る人によってはそちらにもあるように見える、あちらにもあるように見えるということです。簡単にいうと、どこかの部屋の中で寝ていると、美女が来てマッサージしてくれるという体験でもいいです。実際は美女ではなくても、美女だと思ってマッサージしてもらえば、それはまあいいではないですか。女性の方に申し訳ないですが。逆もそうです。ホストバーへ行って、おいしいお酒をついでもらって、いい男が来て「イケメンだな」と。実際はひげが生えたおじさんでも、その人にはイケメンに見えるような世界で一杯ビールを飲めば高く払ってもいい。これがバーチャライズド・リアリティです。

リアリティが、本当にあるものと違った具合に見える技術、これは、今はそんなばかなことは考えられないでしょうが、そういう技術が多分出てきます。そうすると、何ができるか。自分はお金がないのに金持ちのような気持ちになれる。イラク人は、テロリストだと思うのですがテロリストではないように見える。こういう価値観が多様に見えるような社会が、嘘みたいな話ですが、きっと実現するはずです。それをコンピューター技術が裏でぐるぐる回しながら人間に体験させていくのです。ですから、白山に登ったのに富士山に登った気がするとか、エベレスト山に登った気がすれば、それはそれで人間にとっては同じことなのです。いいではないですか。

私は富士山に登って、ひどい目に遭って死ぬかと思いました。私は3000mを超えるとだめだということが分かりました。もう一回、南米のほうで三千何メートルというところへ行ったらそこでも死にそうになりましたが、2900mでぱっと治りました。私の高山病は3000mでスイッチされているのです。それで富士山もだめなのです。ですから私にとっては、白山に登って富士山に登った気持ちになれるというバーチャライズド・リアリティはすごく価値があるのです。こういうことを可能にするテクノロジーが、これからいろいろなところから少しずつ芽が出てくるのです。

こういう時代がこれから迎える時代、「知恵」です。人間は、肉体で楽しいと感じる、それ以外に心で楽しいと感じることができれば、それでもいいではないか。それで、物理的には違うのですが、人間の感覚的には、違う形で、正しく世の中が見える。ですから、現実を何かの枠のもとで見る。富士山という枠のもとで白山が見えるのです。そんなことができたらいいと思いませんか。小さな車に乗っているのだけど、キャデラックに乗ってい

る気持ちになる、いいではないですか。外から見たらマーチだけど中に入って運転したらキャデラックだと、そんな自動車を造ってくれたらいいと思いませんか。人はばかにするかもしれませんが、自分はそれでいいです。そういうことをやる、これが現実を何かの枠のもとで見るという、夢です。こういう夢が知恵の社会では出てきます。

一部はできているのです。電子で動いている株です。私の知っている、IBMからごくわずかの退職金をもらってマイクロソフトに転職した人など、しばらくしたら退職して「おまえ、もう辞めたの」と聞くと、「うん、株で1億円もうけちゃった」と言って退職しているのです。給料でもらっているのではないのです。株で1億円とか2億円手に入ったから、もう会社を辞めた、働くだけばかばかしくなってきたと。すぐ売った人はそのときの株の値段で売れているのですが、長く持っていた人はまた下がってしまったのです。あれはバーチャライズド・リアリティの典型的なものでして、「金を持った」という感覚のときに使ってしまうとだめなのです。

昔、アメリカの株には、例えばIBMの株は幾らで、エプソンの株は幾らと、一つずつ実体があったのです。ところが、だれか頭のいい人が「ダウ」とかいう株を作って、「ダウ平均」を株として売り出して、それをデリバティブとして管理しています。そうするとダウ平均が上がると金もうけになる、こういうこともやっているわけです。それもバーチャライズド・リアリティです。それでちゃんと金もうけはできるのです。ダウを買ってダウを売れば、自分の手元にはちゃんとその差額だけお金が来る、こんなことが現在行われています。これからこんな時代です。ですから、この知恵型社会で何をしたらいいのだろうと考えてみれば面白いかなというのがあります。

### チームワークとリーダーシップ

そういう時代がきたときリーダーの条件はどうなるでしょうか。どうやったらリーダーになれるというリーダーシップの本はいっぱい売っています。苦勞は買ってでもしろとか、仲間を募って何かやってみろとか、実際の問題を解いてみろとか、いかに解くかではなくて何を解くかだとか、いろいろなことが書いてあるのです。こういう話は皆さん、本屋さんへ行けばリーダーシップについて書いた本がいっぱいありますから、これはこれで読んでいただければいいと思います。そういう話になると、きっと私よりもこういう本の著者のほうがよほど経験も情報もたくさん持っていますから勝ち目はないと、バーチャライズド・リアリティ、ゼロということになりますので、ここはこういうものがあるので見てく



ださいという感じにしたいと思います。

今ここに書いてあるように、自分があって、チームがあって、その周りに社会があって、リーダーシップというのは、この自分がチームという力を使って何か社会の役に立つ、そのときの力がリーダーシップという、今回のテーマです。そうすると、今の社会が、「知恵型社会」に行くのですが、その中には、部分としては「産業型社会」もあります。皆さん、今、会社の中に入って会社人として行動するときは、「産業型社会」にいるということです。家へ帰って「産業型社会」の人間としてやっていますと離婚されてしまいますから、そこでは「農耕型」もしくは「狩猟型」の社会でお話する、趣味の世界でやっているときに、「狩猟型」であるがままに生きる。こういう具合にいくつかの社会を一人の人間が演じるわけです。要は、自分がいる社会の要請に合った格好で自分自身を表現し、行動していくということが、リーダーになる秘訣だと思います。この社会に合うように行動すれば、多分、リーダーになれるのです。社会の要求に合わない格好で行動してリーダーになるというのは、これは無理です。自分が住んでいる社会を考えて行動するということです。

言い換えれば簡単です。相手、チーム員の気持ちになって行動しなさいということです。これはもう、当たり前です。相手の気持ちになって行動する、これは私も長らく営業みたいなことをやっていましたから、お客さんの気持ちが分かるのです。女房の気持ちが分かるかという、あまり自信がないですが。一緒にチームを組む相手の気持ちが分かってやっているか。これが分かれば大抵のことは我慢できるし、そのために犠牲にすることは何かという価値観の判断は皆さんお持ちだと思うので、それは何とかあります。

それから、「学び続ける」。やはり、勉強はしなければいけないなと思いました。世の中は変わるのです。今、日本がこんなに苦しいのは何かというと、私が産業界に入った今から 40 年前の高度成長時代のだれがやってもうまくいく社会の原理を今でも持ち続けているからです。その右肩上がりの社会原理を今もって正しいと思っている人、もしくはその社会で育って偉くなった人、この人たちが実権を握っている会社はみんなおかしくなっています。ダイエーなんて素晴らしかったのです。あの立派な会社がどうしてあんな具合になるのか。

私がいた IBM、あの会社も世界一だといわれたのが、今からおよそ 10 年前に破産寸前までいったのです。それで、40 万人いた社員を 2～3 年で 20 万人切ったのです。その間に、新しい IBM を作るために 10 万人くらい雇いました。そのときに社長が替わったのです。その時の社長はコンピューター屋でなくて、ナビスコという食品メーカーにいた人で

す。ですから、面白いことを言ったらしいです。IBMのコンピューターチップとナビスコのポテトチップを持ってきて、「このチップとこのチップはどちらもチップだけれども、会社を存続させるためにはもうかるほうをやれ」と言ったそうです。それくらい価値観の変化が求められ、世の中のパラダイム、世の中の要請が変わったら、それなりに転換できるところは生き返ります。

私がおのあとに行ったキヤノン販売という会社も、今から十数年前は大したことはなかったのです。ところが、ちょうどそのころキヤノンUSAの社長が日本に戻ってきました。それで、アメリカ流の経営方針に全部変えました。あの社長の話を聞いて、「これは日本人か?」と思いました。IBMで聞いたのと同じようなことを言っているのです。それから、そのあとに販売会社もおかしくなって、販売会社もアメリカの販売会社の社長が日本に来て建て直しました。こういう具合に、価値観です。要は、今から30年前の日本の上昇気流のころに培った感性で動いているところが、みんなおかしくなった、それを切り替えた会社は生き残ってどんどん大きくなっていった、そういう時代です。ということは、30年もたったら根本から変わるので、「学び続ける」というのがすごく大事です。一ぺん、頭の中をリセットするぐらい変えないと、新しい世界には行かないです。

それが、今日の話でいきますと、大半は「産業社会」にみんな生きているわけです。でも、「知恵型社会」が来るのだと。これで、今までの価値観はガラポンです。そういう社会が地球のある部分ではもう発生し始めています。そういう社会を生きていくということが、皆さん方にはこれから出てくるのではないかということです。

## 人材活用術

私は、大学院の学生ならびに社会の人たちに対するMOT（マネジメント技術経営）で「人材活用術」というコースを担当しています。バーチャライズド・リアリティの世界が来てどうのこうのといわれたって、私は何をしたらいいのかと、やり方の一つ一つは分からないです。それから、「相手の気持ちになって考えろ」といったって、相手の気持ちはどうやって知ったらいいのか、分からないです。「学び続ける」といっても、何を学んだらいいのか、そういうことが分からないと思うのです。そんなことに関して少しでも答えたいと思い、今、大学で講義しているのですが、今日は、実はこのコースにある「チームワークとリーダーシップ」というところをちょっとモディファイしてお話ししました。

## マインドマップの活用

新しい時代で皆さんやろうとすると、やはり道具がいるのです。その道具として面白いもの、「マインドマップ」はご存じでしょうか。一つの物事を考えるときには、やり方と、何のためになるのかということと、頭をどう使うか、こういうことを中心に考えます。それに対して、ではその効用を考えるとときには、どうやって考えていくのか。そういう具合に思いつくことを関連させながらマップにしていきます。例えば「幸せというのは何なのか」など、いろいろなことに関して使っていくと、意外と問題を整理しやすいです。

何でこれが整理しやすいかというのは、そのマインドマップの本を書いたおじさんが言うには、マインドマップの絵の線は、人間の頭の中の脳細胞が記憶する部分とそれをつなぐ部分からできていて、その形に似ているから人間生理学的にいいのだと。本当かなと思うのですが、そういう言い方をしています。

それはそれとして、このマインドマップが面白いと思うのは、絵で描けることです。私はこう思っているのです。人間は、数値で判断する。いいか悪いかというのは数字だと思います。やるかやらないかは、数値で判断する。そして絵で決心する。やるかやらないかという決心というのは絵のほうがいいのではないかと。それから言葉で伝える。物事をやるのはこの3点セットではないかと思うのです。常に、何かを判断するときには、まず数値でつかんで、それを絵に表して決心して、言葉で伝える。そういう具合にやるのがいいのではないかと思うのです。リーダーシップの中の一つに、自分の思いを相手に伝えるということがあります。相手の思いをつかむというのは最初に申しました。これには相手の話をこの絵に描いてみる。それから、自分の思いを伝えるには、さらに言葉が要ります。

これはドラッカーの『製造業を変える四つの概念』ですが、この論文一冊をマインドマップ1枚にできます。私は、先日、講演会を聞きながら、大体A3、1枚でその先生の1時間半の講義の内容を全部記述しました。「何月何日のこの講演会はどういう話をした」ということが、A3くらいなら1枚の紙に書けるのです。その方法がマインドマップで、連想法でキーワードを図示していきます。大体、講演に行きますと、最初にどういうことをやるかというのを言うではないですか。そうすると、その瞬間に四つのことなら四つの記述ができます。そして、最初にどこから始まるのですが、それをどんどんどんどん延ばしていくと、どこかでぽっと話が変わるのです。違うテーマに飛んで、こちらの話にいくという具合にして、講演などいろいろな話は大体こういう紙1枚に書けるのです。これは道具としていいと思っているので、お使いになってみるのも面白いかと思います。

## 企業の目的はもうけること

それから、もっといろいろなことをやっているのですが、「リーダーシップ」とやると、今、家庭を除けば、社会生活でいちばんいいリーダーシップはやはり会社の社長です。私はなれませんでしたけれど、社長です。そういう社会で考えると、リーダーシップというのは、「もうける」というところに焦点を当てた何か、これがリーダーシップの根本にあると思います。その裏には「何を言ったって、もうからなければだめなのだ」という経済原則が今、あると思います。

この世界で面白いと思っているのは、「もうける」ということを書いたTOCの本があります。これは難しい「もうける」という話ではなくて、生産管理の簡単な話なのです。非常に簡単な原理で金もうけの原則を書いた本です。ゴールドラットという人が書いた『ザ・ゴール』という本で、これは面白いです。小説ですから私でも読めました。

このへんの話を生懸命しまして、「これはどうしたらいいのだ」と授業ではやっていきます。もしもお時間がありましたら、そこに書いてある文献などをご参照ください。

## 新規事業は新戦略で－弱者の戦略

最後に、「新事業は新戦略で」ということです。これは新事業というとおかしいのですが、「ランチェスターの法則」なのです。「ランチェスターの法則」というのは、アメリカが日本と戦争をする太平洋戦争のときに、日本を打ち負かすのに使ったということで有名な戦略です。

これを何で持ち出したかという、これから皆さんはリーダーシップをやっていくうえで一つ考えてほしいのは、「強者の戦略」と「弱者の戦略」ということです。強者というのは、強い人です。総合戦、確率戦、遠隔的戦闘、これはアメリカです。それに対して、アメリカも最初、日本を太平洋でやっつけるときは強くなかったもので、当初は「弱者の戦略」を取ったのです。それで局地戦で、ガダルカナルだとかはやりました。それは「弱者の法則」を使って、徹底的に一点集中型でやったのです。なおかつ、陽動作戦を取って日本をかくらんしながら、太平洋にある日本の拠点を一つ一つつぶしてアメリカは日本を追いつめてきました。もともとは強いのですが、アメリカは一つずつやったのです。

「弱者の戦略」のときに、リーダーシップが大切だと思うのです。それで、「新しいことは新しい方法で」ということで、新しいことをやるときは、常に局地戦、小さなエリアで、一つ一つの敵をつぶしていく。できるだけやらなければいけない新しい仕事の近くまで行

ってつぶす。あまり浮気しないで一つずつやる。これはT O Cのほうも「問題は一つずつ解け」と書いてあります。あれもこれもという目標は絶対、失敗します。そして、陽動作戦で、やっているふりはしないで、さっさとやる。これが「ランチェスターの法則」です。これをぜひ、真似していただきたい。きっと、これからリーダーシップを執っていくのはこういうことです。

大学もそうですが、会社の管理者、マネジャーというのは、リーダーではないのです。権力を持っている人は、総合的にボンボンやる、「強者の戦略」なのです。ですから、今までの会社のやり方というのは、管理者型です。ナポレオンを含め、戦争の原理は「強者の戦略」です。それに対して今、リーダー型というものが出てきています。これは皆さん、新しくリーダーとして、新しいエリアに入っていくときは、過去の「管理者かくあるべき」という本を読んで、そのとおりにやると大体みんな失敗します。過去の「管理者かくあるべき」という本は、大体、大企業を研究してああだこうだ書いてあるので、中小企業ではほぼ全部失敗するということになると思います。それは、やることが全く逆だからなのです。こういうことを考えて、ぜひ、「弱者の戦略」、これをリーダーとして身につけて、一つ一つやっていただいたら、何か役に立つのではないかと思いますので、ぜひ、こんなことで進んでみられたらいかがかと私は思います。

私の話はこれで終わります。何かありましたらぜひ、ご意見をいただければ幸いです。どうもありがとうございました。

## 質疑応答

（質問1） I B Mが、中国のハイアールですか、コンピューターのエンジンの部分を売り払ってしまって、ハードウェアよりもソフトウェアということで、カスタマーズ・リレーションというのでしょうか、それは創始者のワトソンの原点に返ったということでしょうか。

（瀬領） はい、多分そうだと思います。それから、ちょうどそれに近いことを私は米国の I B Mでやったのです。消費者用のパソコン事業部の中にゲームソフトとコンシューマパソコンがあったのです。それを、今から 20 年くらい前ですか、続けるべきかどうかということがアメリカでありました。当時、そういう生産をやっているのは日本が強いので、

日本からエンジニアを出せということで、私もそれにコンサルタントとして参加して分かりました。IBMがやったら絶対もうかりません。それで、その事業をやめなさいと。少なくともコンシューマー事業は儲からないとその時の副社長はあきらめました。ああいう会社はそうなのです。儲からなければ負け、もうかければ勝ちです。

（質問2） どうやったらリーダーになれるかの4番めに、「いかに解くかではなく、何を解くかを考える」とありました。その「知恵型」となると、人類の社会の知恵というものをまだ出していないです。『ニュートンの錬金術』というのがあるのですが、錬金術師が腕組みをして、「死体が黒くなってしまった、はてどうしようか」と、ここから錬金術は始まるのです。仏教でいうと『大智度論』というのがありますが、死んだ者を生き返らせる、これはルネッサンスなのです。そこまでまだ来ていないですね。いくらビルゲイツなどといって、インターネットをもってしても、アウターネットにこなればだめです。

（瀬領） ありがとうございました。私も、聞きながら、西洋文明に行き詰まりがあると感じました。また、インド哲学でも勉強します。